

DIPLOMARBEIT

Herr Ing.
Georg Ruzicka

**Personalcontrolling am Beispiel
der systematischen Integration
neuer Mitarbeiter**

Korneuburg, 2012

Fakultät Wirtschaftsingenieurwesen

DIPLOMARBEIT

Personalcontrolling am Beispiel der systematischen Integration neuer Mitarbeiter

Autor:
Herr Ing. Georg Ruzicka

Studiengang:
Wirtschaftsingenieurwesen

Seminargruppe:
KW08wNA

Erstprüfer:
Prof. Dr. Andreas Hollidt

Zweitprüfer:
Prof. Dr. rer. oec. Johannes N. Stelling

Einreichung:

Verteidigung/Bewertung:

Bibliografische Beschreibung:

Ruzicka, Georg:

Personalcontrolling am Beispiel der systematischen Integration neuer Mitarbeiter. - 2012. - 45 S.

Mittweida, Hochschule Mittweida (FH), Fachbereich
Wirtschaftsingenieurwesen, Diplomarbeit, 2012

Referat:

Ziel der Diplomarbeit ist es, ein System für die richtige Einführung und Qualifikation neuer Mitarbeiter zu erarbeiten. In der momentanen Wirtschaftssituation werden neuen oder auch bestehenden Mitarbeitern meist zu wenige Chancen zur Weiterentwicklung gegeben.

Aus diesem Grund werden anhand eines Praxisbeispiels vorhandene Daten ausgewertet und ein System entwickelt.

Inhaltsverzeichnis:

1. Einleitung	1
2. Grundlagen zur Personalwirtschaft	2
2.1 Personalpolitik.....	2
2.1.1. Einordnung in die Unternehmenspolitik	4
2.1.2 Definition von Zielen bzw. personalpolitischen Grundsätzen	5
2.2. Personalplanung.....	8
2.2.1. Definition und Aufgaben	8
2.2.2. Ziele:	9
2.3. Personaleinsatzplanung	10
2.4. Personalbeschaffung.....	12
3. Personalcontrolling.....	14
3.1. Definition und Aufgaben des Personalcontrollings	14
3.1.1. Nutzen des Personalcontrollings	17
3.1.2. Aufgaben und Ziele	18
3.2. Wichtige Kennzahlen	21
3.2.1 Anteil in der Produktion tätiger Arbeitskräfte.....	21
3.2.2. Kosten jährlicher Weiterbildung pro MA.....	21
3.2.3. Fluktuationsquote	21
3.2.4. Produktivität der Belegschaft	22
3.2.5. Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit	22
4. Praktische Betrachtung	23
4.1 Problemstellung (Betrachtung des Unternehmens)	23
4.1.1 Ausgangsdaten- erste Analyse	23
4.2. Maßnahmen.....	29
4.2.1 Definieren von Zielen	30
4.2.2. Die richtige Einschulung und deren Bedeutung	30
4.2.3. Aus – und Fortbildung	36
4.2.4. Kosten-Nutzen-Abwägung	39
5. Schlussbetrachtung/Conclusio	48

Abbkürzungsverzeichnis:

d.h.: das heißt

z.B.: zum Beispiel

bzw.: beziehungsweise

etc.: et cetera

usw.: und so weiter

MA: Mitarbeiter

DJ: Dienstjahre

KVP: kontinuierlicher Verbesserungsprozess

u.U.: unter Umständen

prod.: produzierte

o.ä.: oder ähnlichem

Abbildungsverzeichnis:

Abbildung 1: Einordnung der Personalpolitik	4
Abbildung 2: Grundsätzliche Unternehmensziele	5
Abbildung 3: Zielkonflikte	7
Abbildung 4: Arten der Personalbeschaffung	14
Abbildung 6: Budgetierung des Personalaufwands	19
Abbildung 7: Regelkreis des Personalcontrollings	20
Abbildung 8: Arbeiteranteil	23
Abbildung 9: Bedarfsanalyse	41
Abbildung 10: Regelkreis der Zielanpassungen.....	47

1. Einleitung

Diese Diplomarbeit befasst sich mit der Thematik der systematischen Integration von neuen Mitarbeitern in das betriebliche Umfeld. Betrachtet wird ein produzierendes Unternehmen aus der Hochbaubranche. Die Besonderheiten dieser Branche machen es oft nicht einfach neue Mitarbeiter im richtigen Maße an den Betrieb heranzuführen und zu betreuen. Dazu zählen die vorhandene Schichtarbeit, die Produktion von individuellen Teilen (keine Standardfertigung) sowie die hohe körperliche Belastung. Durch die fehlende Systematik bei der Integration neuer Mitarbeiter kann es vorkommen dass neue Mitarbeiter das Unternehmen frühzeitig verlassen. Diese Ausarbeitung konzentriert sich also nicht nur auf die Frage "Wie kann man diesen Abgängen entgegenwirken?", sondern auch in weiterer Folge auf die mögliche langfristige Bindung des Arbeiters an das Unternehmen. Um diese Problematik zu verdeutlichen werden das Personalcontrolling sowie eine Übersicht an Kennzahlen in die Ausarbeitung mit einbezogen. In der praktischen Umsetzung erleichtert dies der Unternehmensführung Missstände erkennen zu können und Gegenmaßnahmen einzuleiten. Diese werden im praktischen Teil erläutert.

2. Grundlagen zur Personalwirtschaft

2.1 Personalpolitik

Die Personalpolitik umfasst sämtliche grundsätzlichen Entscheidungen in einem Unternehmen, die das gesamte Personal berühren. Um sie in konkrete Handlungen umzusetzen ist es oft notwendig Formulierungen von Teilpolitiken für die einzelnen personalwirtschaftlichen Funktionen wie z.B. der Personalführung oder der Arbeitsentgeltpolitik aufzusetzen. Die Personalpolitik leitet sich aus den Grundsätzen der allgemeinen Unternehmenspolitik sowie den Unternehmenszielen ab, die wiederum in eine bestimmte Unternehmenskultur eingebettet sind. In der praktischen Umsetzung der Personalpolitik kommt es aber zu Interessenkonflikten zwischen Unternehmensleitung (Streben nach Gewinnmaximierung als generelles Unternehmensziel) und Arbeitnehmern bzw. deren Vertretern, den Betriebsräten (Streben nach Arbeitsplatzergänzung und hohem Einkommen).

Um diesen Zielkonflikt im Kompromiss zu lösen, obliegt der Personalpolitik eine Vermittlungsfunktion mit integrativem Charakter. Das heißt, die Personalpolitik hat nicht nur Einfluss auf das Personal, sondern sie sollte aufgrund ihrer Vermittlungsfunktion neben den anderen unternehmensbezogenen Teilpolitiken wie Absatz-, Investitions-, Produktions- oder Forschungs- und Entwicklungspolitik u.a. einen gleichberechtigten Status in der gesamten Unternehmenspolitik einnehmen. Personalpolitik unterliegt nicht einem zeitstabilen Datum, sondern ständigen Veränderungen im Zeitablauf, d.h., sie weist einen Prozesscharakter auf.

Sie unterliegt außerdem im personalwirtschaftlichen Zielentscheidungsprozess:

- unternehmensexternen Einflussfaktoren: Wertvorstellungen und Gewohnheiten, ökonomische Rahmenbedingungen wie die allgemeine Wirtschaftslage, als auch das individuelle und kollektive Arbeitsrecht. Nicht zuletzt üben auch technologische

Rahmenbedingungen einen Einfluss auf die Personalpolitik aus, indem sie einerseits den Entscheidungsspielraum der Personalmanager einengen, ihn aber andererseits auch konstituieren und Forderungen der personalpolitischen Interessenträger (Beschäftigte, Betriebsräte) auslösen.

- unternehmensinterne Einflussfaktoren: hierzu zählen dagegen Einflussgrößen wie das Unternehmensalter, die Rechtsform des Unternehmens und vor allem die hierarchische Stellung der Personalwirtschaft im Organisationsaufbau. Als wesentliche ökonomische Größe beeinflusst die wirtschaftliche Lage (Rentabilität) des Unternehmens die Personalpolitik, weil hierdurch letztlich die finanziellen Möglichkeiten für eine arbeitnehmerbezogene Leistungs- und Sozialpolitik determiniert werden. Als interner politischer Einflussfaktor ist auch der gewerkschaftliche Organisationsgrad zu nennen, da dieser letztlich über die Verhandlungsstärke der Betriebsräte mit den Unternehmensleitungen entscheidet.

Die Personalpolitik ist einerseits Teil der betrieblichen Personalwirtschaft. Andererseits ist sie ein Teil der Unternehmungspolitik und damit mit den anderen Teilgebieten der Unternehmungspolitik eng verbunden. Als Teil der Unternehmungspolitik gehören zur Personalpolitik alle Struktur- und ablaufbestimmenden Entscheidungen über die Unternehmungsziele und deren Mittel im Bereich der Personalwirtschaft. Die betriebliche Personalpolitik umfasst dabei diejenigen Ziel- und Mittelentscheidungen, die die wechselseitigen Beziehungen zwischen Unternehmungsführung und Belegschaft, zwischen den Mitarbeitern untereinander und zwischen den Mitarbeitern und ihrem Arbeitsplatzgestalten. Zu der betrieblichen Personalpolitik gehören insbesondere die Festlegung der Entgeltpolitik und der Beförderungspolitik, aber auch Fragen der betrieblichen Erfolgsbeteiligung, der betrieblichen Altersversorgung und der betrieblichen Mitbestimmung.

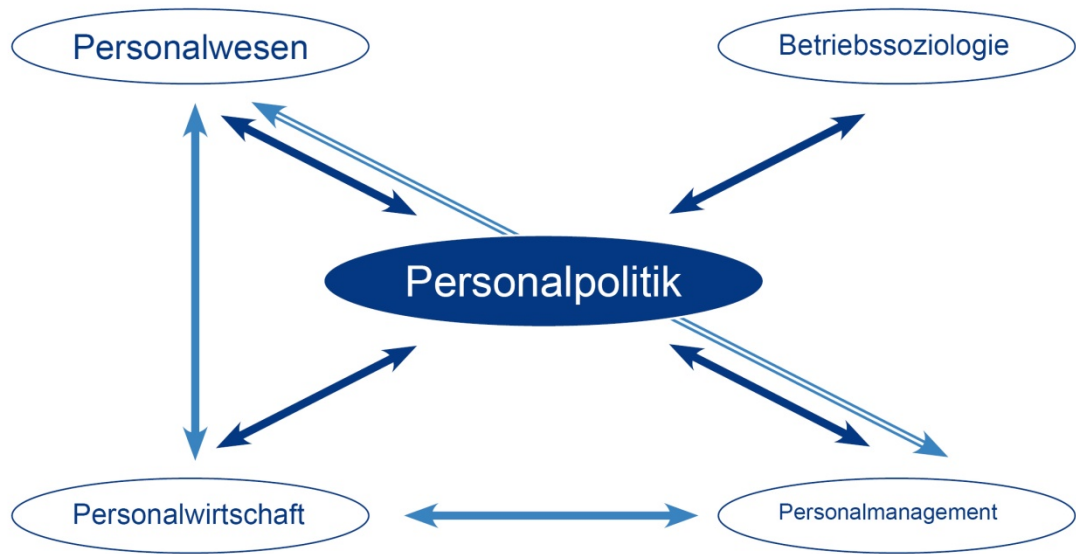


Abbildung 1: Einordnung der Personalpolitik

2.1.1. Einordnung in die Unternehmenspolitik

In jedem Unternehmen muss über Ziele des Unternehmens sowie Mittel und Wege entschieden werden, diese Ziele zu erreichen. Diese Grundsatzentscheidungen sind Hauptbestandteil der Unternehmenspolitik.

- Strategische Entscheidungen: Unternehmenspolitik
- Bereichsentscheidungen: Personalpolitik, Verkaufspolitik, Einkaufspolitik, Finanzpolitik, etc.
- Teilentscheidungen: z.B. Lohnpolitik, Entwicklungspolitik, Einsatzpolitik

Die vorgegebenen strategischen Ziele der Unternehmensführung führen also zu Maßnahmen in den einzelnen Teilbereichen des Unternehmens.

Für die interne Personalpolitik ergeben sich demnach neue Ziele / Strategien die zur Erreichung des Unternehmensziels beitragen.

2.1.2 Definition von Zielen bzw. personalpolitischen Grundsätzen

Die grundsätzliche Zielausrichtung des Unternehmens kann wie folgt dargestellt werden

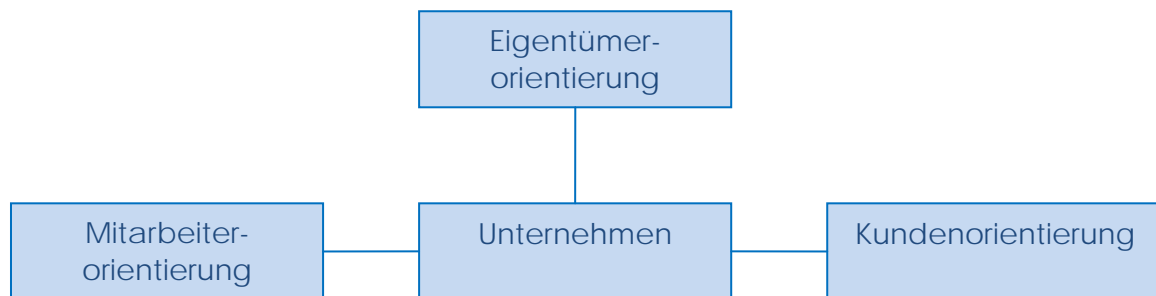


Abbildung 2: Grundsätzliche Unternehmensziele

- Eigentümerorientierung: Shareholder-Value
- Mitarbeiterorientierung: Stakeholder-Value (intern)
- Kundenorientierung: Customer-Value

Die Ziele der betrieblichen Personalwirtschaft unterteilen sich ebenfalls in wirtschaftliche und soziale Ziele.

- **Wirtschaftliche Ziele:** Wirtschaftlich betrachtet hat die Personalwirtschaft das Ziel den für das Ergebnis relevanten Faktor Arbeit optimal einzusetzen. Der kostenoptimale Einsatz kann hier durch kurzfristige bzw. auch langfristige Maßnahmen erreicht werden.
 - Qualifikationsbezogener Einsatz der Mitarbeiter (MA werden anhand ihrer Qualifikationen bzw. Vorkenntnisse an dem für das Unternehmen bestmöglichen Arbeitsplatz eingesetzt)
 - Abbau der nicht zwingend benötigten Stellen (kurzfristig, sofortige Auswirkung)
 - Senkung der Personalkosten für beschäftigtes Personal
 - Nutzung der Kenntnisse und Fertigkeiten sowie der Kreativität und Erfahrung der Mitarbeiter (z.B. Einführung von Gruppen- bzw. Projektleitern)

- Steigerung der Mitarbeiterleistung durch Verbesserung des Leistungsprozesses und der Motivation (Modernisierung der vorhandenen Produktionsanlagen)
- **Soziale Ziele:** Die sozialen Ziele der Personalwirtschaft beziehen sich auf die Menschen im Unternehmen und deren Umfeld. Sie behandeln die Bedürfnisse, Erwartungen der Mitarbeiter sowie deren Verhältnis zu ihren Vorgesetzten. Die Erfüllung der sozialen Ziele erhöht die Leistungsbereitschaft/ Motivation der Mitarbeiter.
 - gerechte Entlohnung (Anpassung von Löhnen und Gehältern- Arbeitsplatzbewertung)
 - Schaffung von optimalen Arbeitsbedingungen und Arbeitszeiten
 - Zeitgemäße Führungsstile mit Raum für selbständige Entscheidungen
 - Förderung der Qualifikationen (Aufstiegchancen, innerbetriebliche Fortbildung)
 - sicherer Arbeitsplatz

An den angeführten Beispielen ist ersichtlich, dass bei der Vereinigung der wirtschaftlichen und sozialen Ziele oft ein Konflikt entsteht. Wo die wirtschaftlichen Ziele den Abbau von Stellen als Maßnahme sehen, fordern die sozialen Ziele wiederum sichere Arbeitsplätze.

Auf der anderen Seite kann es auch dazu kommen, dass Ziele gleichgerichtet sind. Ein Beispiel für diesen Fall wäre die Modernisierung der Produktionsanlagen auf der einen sowie die Schaffung optimaler Arbeitsbedingungen auf der anderen Seite.

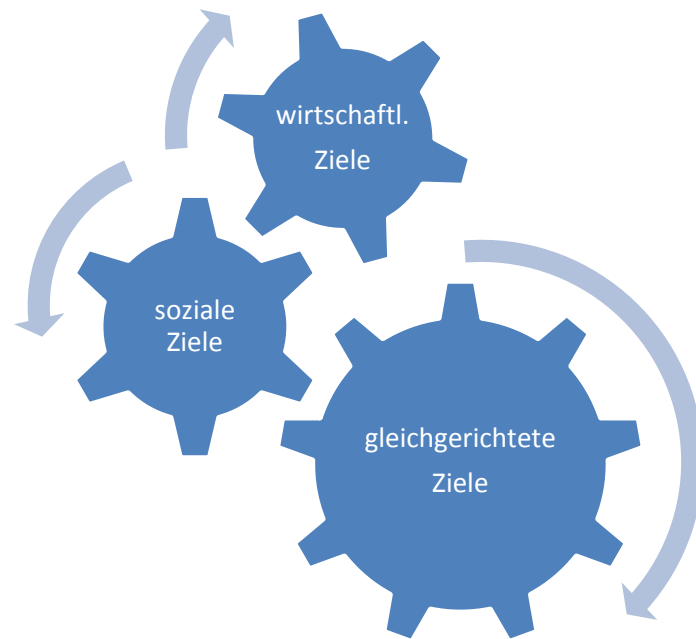


Abbildung 3: Zielkonflikte

Das Ziel muss sein, den Kompromiss zwischen wirtschaftlichen und sozialen Zielen langfristig zu verbessern.

Aus der Definition der unternehmensspezifischen Ziele können in weiterer Folge, mit Hilfe der Personalwirtschaft, personalpolitische Grundsätze erarbeitet werden. Diese personalpolitischen Richtlinien bringen unter anderem Informationen über:

- Führungsstile von Vorgesetzten
- Entlohnungsmodelle (Leistungsbezogen bzw. Lohntabellen)
- Innerbetriebliche Fortbildungsmaßnahmen
- Förderung von Kompetenzen (Verantwortung als Gruppenleiter bzw. Vorarbeiter)
- Einführung von Sozialleistungen
- Motivationsförderung
- Versorgung mit qualifizierten Mitarbeitern (Einstellungskriterien, bzw. Abbaukriterien)
- Mitspracherecht von Mitarbeitern (Arbeitsplatzgestaltung)

Jede Abteilung innerhalb des Unternehmens, die über eigene Personalverantwortung verfügt, muss im Besitz der personalpolitischen Richtlinien sein und danach handeln. Die Verständlichkeit und die Umsetzung ist daher zu prüfen.

2.2. Personalplanung

2.2.1. Definition und Aufgaben

Personalplanung ist der vorausschauende Umgang zukünftiger personeller Maßnahmen. Die Sicherung des zukünftig benötigten Personalbestands des Unternehmens steht dabei im Vordergrund des Handelns.

Die Personalplanung hat dafür zu sorgen, dass das erforderliche und entsprechend qualifizierte Personal zur richtigen Zeit am richtigen Orteingesetzt wird. Hierzu können Mitarbeiter versetzt oder neu eingestellt bzw. geliehen werden (Personalbeschaffung, Personalakquisition). Bei Neueinstellung erfolgt die Personalauswahl über persönliche Kontakte, Stellenanzeigen und Stellenausschreibungen im Haus oder über Personalberater. An eine detaillierte Arbeitsplatzbeschreibung (Anforderungsprofil) schließt sich die aktive Suche an. Die Suche verursacht Kosten, z.B. für Anzeigen, Personalberater oder -agentur, Porto, Material und Personal für Absagen und Einladungen, Anreise der Bewerber und Bewerbungssichtung und -Gesprächszeit. Eine Fehlentscheidung ist in der Regel wesentlich teurer als eine sorgfältig getroffene Auswahl.

Die Planung im Personalwesen untergliedert sich in folgende

Teilplanungsbereiche:

- Personalbedarf: Wie viele Mitarbeiter mit welchen Qualifikationen werden benötigt?
- Personalbeschaffung: Woher und wie kann das Unternehmen Mitarbeiter erhalten?
- Personalumstrukturierung: Müssen Mitarbeiter versetzt oder entlassen werden?

- Personalentwicklung: Welche Förderung der Mitarbeiter ist erforderlich, um die notwendige Qualifikation zu erhalten?
- Personalkosten: Wie entwickeln sich die Personalkosten und Personalnebenkosten? Gibt es Rationalisierungsansätze?
- Personalwirtschaftlichkeit: Wie werden die Mitarbeiter am wirtschaftlichsten eingesetzt?
- Personalinformationen: Welche Informationen benötige ich für eine abgesicherte Entscheidung im Rahmen der Personalplanung

2.2.2. Ziele:

Die Hauptaufgabe der Personalplanung kann ganz einfach zusammengefasst werden:

Mitarbeiter

- in ausreichender Zahl
- mit der notwendigen Qualifikation
- zur richtigen Zeit
- am richtigen Arbeitsplatz

bereitzustellen.

Neben diese Grundaufgaben gehören heute weiterhin dazu:

- Entwicklungsplanung (Aus- und Fortbildung)
- Optimierungsplanung hinsichtlich innerbetrieblicher Kommunikation und Zusammenarbeit

Die Vorteile einer systematischen Personalplanung sind:

- Vermeidung von personellem Überschuss oder Mangel
- Ausgewogene Belastung der Beschäftigten
- Minimierung der Kosten für Personalbeschaffung oder Personalfreisetzung
- Vermeidung oder Minimierung von Überstunden

- Beeinflussung der Personalkostenentwicklung

Für die Personalplanung ist das Personalwesen zuständig. Es kann diese Aufgabe jedoch nur dann ordnungsgemäß erfüllen, wenn es alle anderen Unternehmensbereiche einbezieht und über die notwendigen Informationen verfügt.

Qualitative und quantitative Gesichtspunkte der Planung

Die qualitativen Gesichtspunkte der Planung sind auf den einzelnen Mitarbeiter ausgerichtet. Hierbei geht es im Wesentlichen um

- die Ausbildung
- die Berufserfahrung
- die Motivation
- die Führungseigenschaften
- das Geschlecht

Die quantitativen Gesichtspunkte der Planung sind ausschließlich auf die mengenmäßigen Bestandteile ausgerichtet.

Hierbei geht es im Wesentlichen um:

- Anzahl der Mitarbeiter
- Ist- und Sollzahlen
- Zukunftszahlen

2.3. Personaleinsatzplanung:

Für den wirtschaftlichen Einsatz sowohl vorhandener als auch neu einzustellender Mitarbeiter ist es seitens des Unternehmens erforderlich, den optimalen Einsatz dieser Personalressourcen rechtzeitig zu planen. Dabei geht man von der Leitlinie aus, dass der beste Mann bzw. die beste Frau am entsprechenden Arbeitsplatz eingesetzt werden soll.

Damit der Personaleinsatz optimiert werden kann, ist es notwendig, dass das Unternehmen die Fähigkeiten seiner Mitarbeiter und die Anforderung des jeweiligen Arbeitsplatzes kennt. Sind diese Faktoren bekannt und erfasst, ist die Personaleinsatzplanung verhältnismäßig einfach.

In der Literatur wird hier unter zeitlichen Gesichtspunkten unterschieden:

- "Langfristige Personaleinsatzplanung: Anpassung der Arbeit an den Menschen
- Mittelfristige Personaleinsatzplanung: beinhaltet die Zuordnung von Mitarbeitern und Stellen
- Kurzfristige Personaleinsatzplanung: Aufrechterhaltung der Betriebsbereitschaft"

(Albert, 2009) S. 59

Bei der optimierten Personaleinsatzplanung kommt es vom Grundsatz her darauf an, dass die Besetzung der Stelle entsprechend den Anforderungen vorgenommen wird. Dies bedeutet, dass sich Stellen-Anforderungen und Fähigkeiten der Mitarbeiter möglichst entsprechen sollten. Es ist weder sinnvoll, dass der Mitarbeiter überqualifiziert ist, weil er dann nicht ausreichend gefordert ist, noch, dass der Mitarbeiter die Anforderungen der Stelle nicht erfüllt, weil dann auf Dauer eine Überforderung eintritt. In beiden Fällen ergibt sich keine optimale Besetzung aus Sicht des Unternehmens.

Eine geringfügige Über- oder Unterforderung der Stellen durch den Mitarbeiter ist dagegen tolerierbar. Bei einer geringfügigen Überqualifizierung des Mitarbeiters ist dieser in der Lage, auch zukünftig steigende Anforderungen des Arbeitsplatzes zu meistern. Bei einer geringfügigen Unterqualifikation können dem Mitarbeiter die fehlenden Qualifikationen im Rahmen geeigneter Fördermaßnahmen vermittelt werden.

Neben dieser grundsätzlichen Stellenoptimierung hat die Personaleinsatzplanung die Aufgabe, beim vorübergehenden Ausfall von

Mitarbeiter entsprechende Umbesetzungen auf der Grundlage der Mitarbeiterqualifikationen vorzunehmen.

Aufgrund der Stelleneinsatzplanung ergeben sich ebenfalls Vorgaben für die Personalförderung. Insbesondere wenn Mitarbeiter die Anforderungen von bestimmten Arbeitsplätzen nicht erfüllen und Umbesetzungen dieses Problem nicht lösen, müssen geeignete Qualifizierungsmaßnahmen ergriffen werden.

Darüber hinaus gibt die Personaleinsatzplanung auch Vorgaben für die Neueinstellung von Mitarbeitern. Immer dann, wenn bestimmte Stellen nicht optimal mit Mitarbeitern des eigenen Unternehmens besetzt werden können und auch Umbesetzungen und Fördermaßnahmen das Problem nicht lösen, müssen derartige Stellen neu von außen besetzt werden.

Allerdings muss man einschränkend festhalten, dass es derzeit keine hundertprozentig sichere Eignungsdiagnostik oder -verfahren gibt. Darüber hinaus wird auch das zuvor dargestellte Punktsystem mit zunehmender Stellen- und Mitarbeiterzahl manuell nicht mehr durchzuführen sein. Es sind dann geeignete EDV-gestützte Verfahren notwendig. Trotzdem sollte jedes Unternehmen unter dem Gesichtspunkt des Aufwand-/Nutzen-Verfahrens versuchen, Stellenanforderungen und Mitarbeiterqualifikation in Einklang zu bringen. Es ist immer noch besser, ein annähernd optimales Ergebnis zu erreichen, als diese Problematik gar nicht zu berücksichtigen.

2.4. Personalbeschaffung:

Aufgabe der Personalbeschaffung ist es, das Unternehmen zum richtigen Zeitpunkt mit ausreichend vielen qualifizierten Mitarbeitern zu versorgen. Hierzu müssen der Personalbedarf (Personalbedarfsplanung) und die Anforderungen bekannt sein.

Zu Beginn erstellt das Unternehmen ein Anforderungsprofil um Fähigkeiten und Belastungen der gesuchten Mitarbeiter festzulegen. Anhand dieser Kriterien ergeben sich verschiedene Möglichkeiten zur Personalsuche:

- Stellenanzeige,
- Analyse der Stellenangebote,
- Aushang,
- Handzettel,
- Arbeitsamt,
- Messen und Ausstellungen,
- Betriebsbesichtigungen,
- Personalberater,
- Vermittlung eigener Mitarbeiter,
- Internet.

Grundlage jeder Stellenausschreibung sollte der im Rahmen der Personalplanung ermittelte Personalbedarf und die dabei erstellten Anforderungsprofile sein. Die eingehenden Bewerbungen müssen systematisch und nach einheitlichen Kriterien analysiert werden. Größere Unternehmen mit einer Vielzahl von Bewerbungen können hierfür entsprechende Software einsetzen.

Die Vorstellungsgespräche müssen vorbereitet werden. Hierbei sollte das Unternehmen standardisierte Fragebögen verwenden. Diese sollten aber die spezifischen Belange des Unternehmens und der jeweiligen Stelle berücksichtigen auf den Einzelfall abgestimmt und flexibel gehandhabt werden.

Die Ergebnisse der Vorstellungsgespräche müssen schriftlich festgehalten werden. Wenn auch eine absolut objektive Beurteilung kaum möglich ist, sollten subjektive Eindrücke möglichst vermieden werden. Bei den Einstellungsgesprächen müssen auch die Fachbereiche beteiligt werden. Insbesondere müssen die Richtlinien zur Einstellung berücksichtigen, wer letztendlich bei unterschiedlichen Wertungen der Fachbereiche und der Personalabteilung die Entscheidung trifft.

Die Personalbeschaffung kann auf zwei grundsätzlichen Wegen (intern und extern) erfolgen.



Abbildung 4: Arten der Personalbeschaffung
Quelle: <http://www.lexsoft.de/share/gif/pew007.gif>

3. Personalcontrolling

3.1. Definition und Aufgaben des Personalcontrollings

Das Personalcontrolling hat die Aufgabe die Personal-Realität im Unternehmen, mit Hilfe der erforderlichen Kennzahlen, abzubilden. Personalcontrolling ist mehr als Kontrolle oder Prüfungen im Bereich Personalwesen.

Die übergeordneten und wesentlichen Aufgaben des Personalcontrollings sind:

- Koordination der einzelnen Elemente der Personalplanung wie
 - Bedarfsplanung
 - Beschaffungsplanung
 - Einsatzplanung
 - Freisetzungsplanung
 - Entwicklungsplanung
 - Kostenplanung

Hierbei ist nicht nur die Koordination der zuvor angeführten Einzelelemente zu bewerkstelligen, sondern auch die Abstimmung mit den anderen Planungsbereichen im Unternehmen. Neben der Personalplanung gehören zur Unternehmensplanung noch mindestens die Bereiche der Beschaffungsplanung, der Produktionsplanung, der Investitionsplanung, der Finanzplanung und der Absatzplanung. Ohne Abstimmung mit den anderen Planungsbereichen kann keine betriebswirtschaftlich sinnvolle Personalplanung vorgenommen werden.

- **Berücksichtigung von Markt- und Entwicklungstendenzen**

Das Personalcontrolling muss die Entwicklungen auf den Märkten, aber auch im Bereich der Produktentwicklung unter personalpolitischen Gesichtspunkten beobachten, Informationen hierzu beschaffen und bei der mittel- und langfristigen Personalplanung berücksichtigen. Auf Grund der immer kürzeren Produktzyklen, der Globalisierung der Wirtschaft und der schneller erfolgenden Marktschwankungen sind mit zunehmenden Planungszeiträumen flexiblere Planungen unabdingbar.

- **Ermittlung personalwirtschaftlicher Kennziffern und Analyse**

Das Personalcontrolling entwickelt unternehmensspezifische personalwirtschaftliche Kennzahlen, beschafft die dafür notwendigen Daten und analysiert anschließend die Ergebnisse. Soll-Ist-Vergleiche und Abweichungsanalysen sind weitere Maßnahmen, am Ende die Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen und Maßnahmen zur Umsetzung sowie die Kontrolle der Durchführung.

- **weitere Aufgaben**

Neben den zuvor genannten Planungs- und Analyseaufgaben sollte das Personalcontrolling in allen anderen Bereichen des Personalwesens grundlegende Voraussetzungen für einen wirtschaftlichen Einsatz der

Beschäftigten im Unternehmen schaffen. Optimierungsaufgaben liegen daher vor allem in den Personalbereichen:

- Personalauswahl
- Personalqualifizierung
- Personalkostenbeeinflussung
- Innerbetriebliche Kommunikation
- Entwicklung von Personalinformationssystemen
- Prüfung von Outsourcing-Möglichkeiten

3.1.1. Nutzen des Personalcontrollings:

Um die Wirkung unternehmerischer Entscheidungen auf Personalthemen zu beobachten gewinnt das Personalcontrolling immer mehr an Bedeutung innerhalb der Unternehmen.

"Für die Einführung eines Personalcontrolling - Systems sprechen:

- *kürzer werdende Entwicklungs- und Produktionszyklen von Dienstleistungen und Waren,*
- *immer schnellere Reorganisationsgeschwindigkeiten,*
- *die wachsende Bedeutung des Kostenfaktors Personal sowie*
- *der Anspruch der Unternehmensleitung, dass auch die Personalfunktionen ihren Anteil an der Wertschöpfungskette im Produktionsprozess nachweisen müssen."*

(Lisges, Schübbe, 2009) S. 18, S. 19

Zur Realisierung dieser Anforderungen ist es notwendig das Berichtswesen des Personalcontrollings nicht nur gegenwartsorientiert anzusetzen. Der Schwerpunkt sollte aber in der zukunftsorientierten Ermittlung und Darstellung von Steuerungsinformationen liegen.

Es muss Chancen und Risiken erkennen sowie Vermeidungsstrategien aufzeigen, Erfolg versprechende Alternativen darlegen und Wahrscheinlichkeiten kennen. Die Bedeutung wird in der betrieblichen Praxis nicht immer erkannt und bisher unter dem Kostenaspekt oftmals lediglich dem traditionellen Finanzcontrolling zugesprochen.

Somit ist das Personalcontrolling eine notwendige, aber auch chancenreiche Investition. Es werden Systeme benötigt die bezahlbar, individuell gestaltbar und von Menschen bedienbar sind, die nicht in jedem Fall ausschließlich mit Aufgaben des Personalcontrollings beschäftigt sind.

3.1.2. Aufgaben und Ziele

Ob im Unternehmen der Schwerpunkt auf die strategischen oder die operativen, die quantitativen oder die qualitativen, die prozessorientierten oder die faktororientierten Elemente gelegt wird, hängt letztendlich davon ab, welche konkreten Ziele das Unternehmen mit seinem Personalcontrolling verfolgt.

Mit Blick auf die übergeordneten Wirkungen lässt sich feststellen, dass das Personalcontrolling zum Ziel hat, die Erreichung der Unternehmens- und der Personalmanagementziele durch Verbesserung von Effizienz und Effektivität zu unterstützen.

In der Literatur werden hierzu fünf funktionsspezifische Aufgabenbeschrieben.

(Armutat, 2009) S. 25-29

1. Informationsversorgung und Berichterstattung:

Mit Hilfe der ermittelten und aufbereiteten Informationen versorgt das Personalcontrolling Vorgesetzte bzw. Personalverantwortliche mit entscheidungsrelevanten Daten. Dies beinhaltet für das Personalcontrolling auch die Aufgabe der Planung, Implementierung, Nutzung und kontinuierlichen Aktualisierung von Informationssystemen.

2. Transparenz in den Personal- und Personalkostenstrukturen des Unternehmens schaffen:

Personalcontrolling trägt dazu bei, die Ziele der Personalarbeit, die Personalkosten und die Wirkungszusammenhänge ökonomischer und sozialer Zielsetzungen bzw. Maßnahmen transparent zu machen und kundenorientiert aufzubereiten, um den Beitrag der Personalarbeit zum Unternehmenserfolg sicherzustellen.

3. Beiträge zur Früherkennung von Personalchancen und -risiken liefern:
z.B. durch die systematische Beobachtung von Arbeitsmärkten bzw. Qualifikationsstrukturen.
4. Koordination von personalwirtschaftlichen Funktionen:
Personalcontrolling stellt die Abstimmung von einzelnen Maßnahmen und Prozessen im Hinblick auf ein übergeordnetes Personalziel sicher. Diese Abstimmung geschieht durch die Gestaltung und Überwachung von Systemen der Planung, Kontrolle und Informationsversorgung. Neben der Koordination personalwirtschaftlicher Maßnahmen im Sinne einer einheitlichen Personalarbeit übernimmt das Personalcontrolling auch die Aufgabe, die Koordination zu anderen Unternehmensbereichen wie dem Unternehmenscontrolling, zu gewährleisten (z.B. Budgetierung des Personalaufwands).

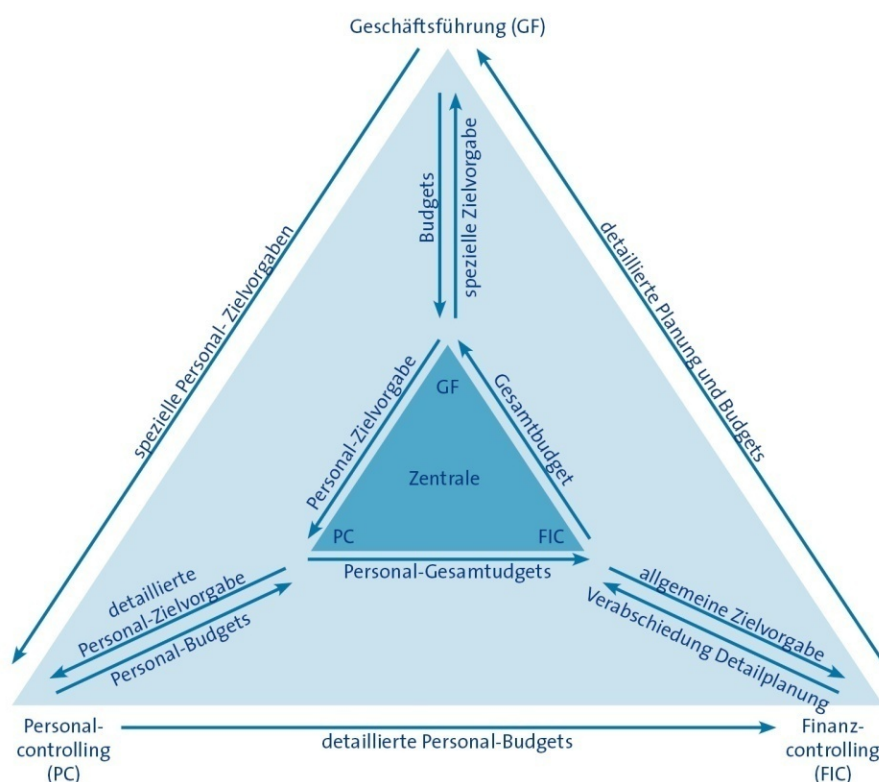


Abbildung 6: Budgetierung des Personalaufwands

5. Führungskräfte für die Belange des Personalmanagements sensibilisieren:

Personalcontrolling zeigt die Folgen personalwirtschaftlicher Maßnahmen (zum Beispiel Folgekosten oder aus unternehmerischen Maßnahmen resultierenden Veränderungen der Qualität von Arbeitsergebnissen) auf und verdeutlicht damit Entscheidungsträgern die Auswirkungen personalwirtschaftlicher Entscheidungen. In den meisten Unternehmen werden dazu Cockpitsysteme genutzt, die den Führungskräften relevante Informationen auf einen Blick anbieten

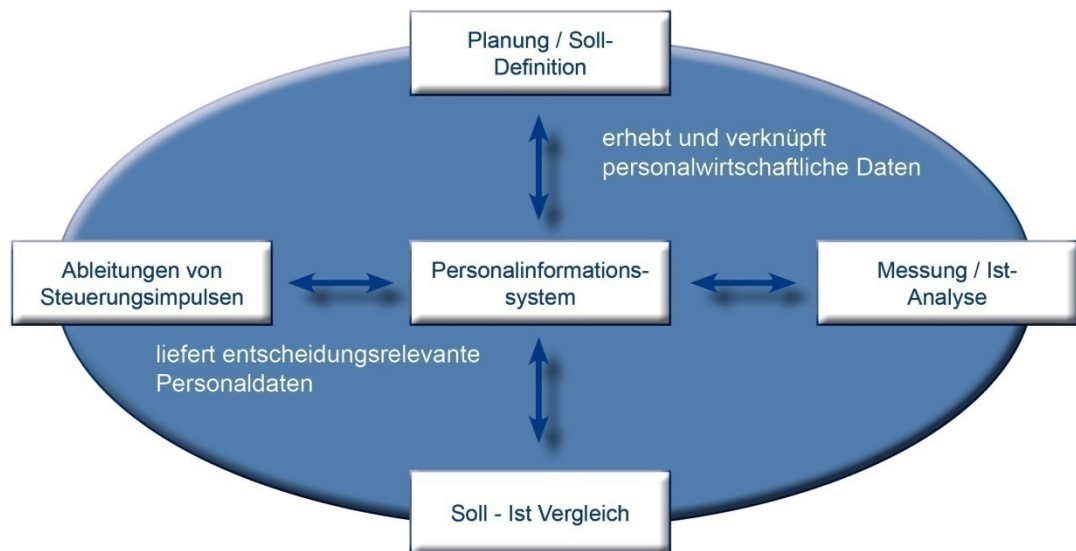


Abbildung 7: Regelkreis des Personalcontrollings

3.2. Wichtige Kennzahlen

Neben den Grunddaten wie der gesamten Mitarbeiteranzahl ist es wichtig geeignete Kennzahlen für das jeweilige Unternehmen zu finden. Um einen Kennzahlenfriedhof zu vermeiden werden diese mit Bedacht ausgewählt und nach Bedarf laufend angepasst.

Für das folgende Praxisbeispiel wurden folgende Kennzahlen gewählt. Wobei hier zwischen einmaliger Erhebung (um einen Überblick zu schaffen) und laufend ausgewerteten Kennzahlen unterschieden wird.

3.2.1 Anteil in der Produktion tätiger Arbeitskräfte:

Diese Kennzahl ist vor allem je nach Personalintensität und Branche interessant. Sie zeigt vor allem den Anteil der Mitarbeiter die direkten Einfluss auf die Qualität des Endproduktes haben

Berechnung:

$\frac{\text{Anzahl der Produktionsmitarbeiter}}{\text{Gesamtzahl der Mitarbeiter}}$
--

3.2.2. Kosten jährlicher Weiterbildung pro MA:

Die Weiterbildungskosten pro Mitarbeiter zeigt an wie hoch die Investitionen des Unternehmens in den Bereich Aus- und Weiterbildung ausfallen.

Berechnung:

$\frac{\text{Weiterbildungskosten total}}{\text{Anzahl der (Mitarbeiter)}}$

3.2.3. Fluktuationsquote:

Als Fluktuation bezeichnet man die Anzahl der ausgetretenen Mitarbeiter. Dazu werden die Kündigungen der Mitarbeiter sowie die Kündigungen durch das Unternehmen gezählt.

Berechnung:

$\frac{\text{Abgänge im Zeitraum} \times 100}{\text{durchschnittlicher Personalbestand im definierten Zeitraum}}$

3.2.4. Produktivität der Belegschaft:

Diese Kennzahl zeigt die Produktivität der Arbeitskraft innerhalb eines definierten Zeitraums. Dazu wird die Wertschöpfung, also der im Betrachtungszeitraum geschaffene neue Wert bzw. die Summe der erzielten Einkommen pro Mitarbeiter ermittelt.

Berechnung:

$\frac{\text{Wertschöpfung (=Umsatz-Vorleistungen)}}{\text{Gesamtanzahl der Mitarbeiter}}$
--

3.2.5. Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit

Die Betriebszugehörigkeit drückt im Großen und Ganzen die Beliebtheit eines Unternehmens unter den Arbeitnehmern aus. Ein Unternehmen mit einer langen Mitarbeiterbindung kann im Regelfall auf motivierte und erfahrene Mitarbeiter zurückgreifen.

Berechnung:

$\frac{\text{Summe der Betriebszugehörigkeit total}}{\text{Gesamtanzahl der Mitarbeiter}}$
--

4. Praktische Betrachtung

4.1 Problemstellung (Betrachtung des Unternehmens)

In der heutigen Zeit ist der Faktor Mensch ein bestimmender in den Produktionsprozessen. Durch den hohen wirtschaftlichen Druck bzw. dem Preiskampf mit den Mitbewerbern wird hier dementsprechend oft nach Einsparungsmöglichkeiten gesucht. Bei produzierenden Betrieben ist es deshalb oft der Fall, dass die Produktionsmitarbeiter aus dem umliegenden Ausland stammen.

4.1.1 Ausgangsdaten- erste Analyse

Betrachtet wird ein angesehenes produzierendes Unternehmen für den Hochbau. Durch die angebotene Flexibilität und Qualität dem Kunden gegenüber wird in einem drei Schichten System 24 Stunden am Tag produziert. Aufgrund dessen besteht der Mitarbeiterstamm aus 85 Arbeitern bzw. 37 Angestellten.

Die teilweise schwere körperliche Arbeit und der vorhandene Schichtbetrieb wirken für viele Arbeitnehmer nicht sonderlich anziehend und machen es dem Unternehmen dementsprechend schwer geeignete Arbeitskräfte zu finden. So ergibt sich folgende Übersicht des Mitarbeiterstammes:

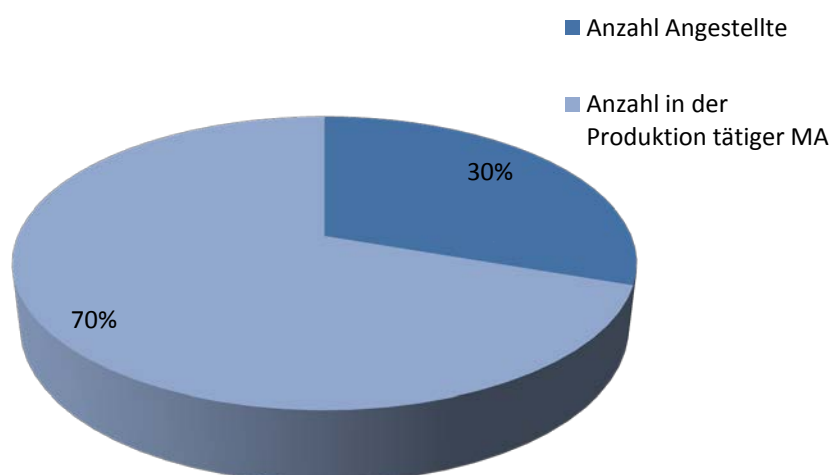


Abbildung 8: Arbeiteranteil

Durch die vorhandene Produktion individueller Fertigteile nach Kundenwunsch und dadurch ständig wechselnden Anforderungen an den Mitarbeiter sollte der Faktor Mensch an erste Stelle des Produktionsprozesses rücken. Um diesen permanent neuen Vorgaben an individuellen zu produzierenden Teilen bzw. der Qualität des Endproduktes gerecht zu werden

Durch Betrachtung des Mitarbeiterstamms bzw. die Erarbeitung der entsprechenden Personalkennzahlen wird die gegebene Ausgangssituation analysiert und gegebenenfalls Maßnahmen eingeleitet. Die Berechnung erfolgt ausschließlich mit den Zahlen der Produktionsabteilung.

Eine Erklärung warum diese Kennzahlen gewählt wurden erfolgt in der jeweiligen Berechnung

- Kosten der jährlichen Weiterbildung / Mitarbeiter:

Die jährlichen Weiterbildungskosten des Unternehmens werden von der Geschäftsführung aus einem Gesamtbudget auf die einzelnen Abteilungen aufgeteilt. Hier wird nach Rücksprache mit den jeweiligen Abteilungsleitern der Schulungsbedarf erhoben und nach Genehmigung ins Budget aufgenommen. Für das behandelte Unternehmen bzw. die Produktionsabteilung ergab sich somit folgender Schulungsplan:

Betontechnologie 1+2	März 2012	750,00 €
Betontechnologie 1+2	März 2012	750,00 €
Betontechnologie 1+2	2. HJ	750,00 €
Schweißkurs	01.09.2012	2.000,00 €
Turmdrehkran	März 2012	3.400,00 €
Ladungssicherung / Verloader	2. HJ	550,00 €
		8.200,00 €

Durch die Budgetierung der Weiterbildungskosten und der Anzahl der Produktionsmitarbeiter ergeben sich demnach:

Kosten Jährlicher Weiterbildung / Arbeiter	
Weiterbildungskosten total für die Abteilung Produktion	8.200 €
Gesamtanzahl der Arbeitnehmer	85
Ergebnis 96,47 €/Arbeiter	

Interpretation: Durch die Übersicht der Investitionen in die Qualifikation der Mitarbeiter ist ersichtlich welchen Stellenwert die Ausbildung der Mitarbeiter hat. Die Kennzahl wurde für dieses Beispiel deshalb gewählt um mögliche Verbesserungen in den Investitionen bzw. dem Ausbildungsbudget aufzuzeigen und daraus Maßnahmen abzuleiten. Hier wird es auf alle Fälle sinnvoll sein, ein definiertes Ziel vorzugeben und danach die Qualifikationskosten der Mitarbeiter zu erheben.

- Fluktuationsquote:

Die erhobenen Daten der Personalabteilung ergaben folgendes Ergebnis zum Thema Fluktuationsrate:

Fluktuationsrate	
Abgänge im Zeitraum x100	1400
durchschnittlicher Personalbestand im Zeitraum	101
Ergebnis 13,86 %	

Interpretation: Das Ergebnis der ermittelten Fluktuationsrate kann auf viele Arten aussagekräftig sein. Zum einen ist sie ein wichtiger Indikator für die Zufriedenheit der Mitarbeiter, zum anderen kann es auch ein Anzeichen für eine hohe Altersstruktur sein. Um beide Fälle detaillierter zu betrachten muss die Fluktuation also differenziert betrachtet werden. Somit ergeben sich nach der Filterung der Mitarbeiter zwischen 45 und 60 Jahren folgende Werte:

	Werte	
Alter	Anzahl der Austritte	Summe von DJ
45	1	9
46	3	9
48	1	2
49	2	11
50	1	7
55	1	2
Ergebnis	9	40

Fluktuationsrate		
Abgänge im Zeitraum x100	900	
durchschnittlicher Personalbestand im Zeitraum	101	
Ergebnis		8,91 %

Die vorher angesprochene hohe Altersstruktur ist nicht nur ein Indiz für eine möglich höhere natürliche Fluktuation (Austritte durch Pensionierung, Arbeitsunfähigkeit, etc.) sondern den daraus resultierenden Verlust an Knowhow.

- Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit:

"Diese Kennzahl ist auch eng verbunden mit der Fähigkeit eines Unternehmens und seiner Führungskräfte, sich der Bedeutung der Mitarbeiterbindung bewusst zu sein und Mitarbeiter zu motivieren." (Hafner, Polanski, 2009) S. 66

Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit		
Summe der Betriebszugehörigkeit total	897	
Gesamtanzahl der Mitarbeiter	91	
Ergebnis		9,86 Jahre

Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit ist in diesem Fall auch ein Qualitätsfaktor. Ist das Unternehmen, mit seinen Führungskräften, in der Lage seine Mitarbeiter langjährig zu halten bzw. dementsprechend zu

motivieren hat das in weiterer Folge Auswirkung auf eine gleichbleibend hohe Qualität des Endproduktes.

Interpretation: Die ermittelten Ergebnisse aus der Fluktuationsquote und der durchschnittlichen Betriebszugehörigkeit zeigen unter anderem, dass beide Werte relativ hoch sind. Es gibt trotz einer hohen Betriebszugehörigkeit entsprechend viel Fluktuation. Unabhängig davon, welche Form von Fluktuation hier eingetreten ist, ergibt sich hier ein nicht zu unterschätzendes Risiko.

Bei dem betrachteten Unternehmen muss aufgrund der stetig wechselnden bzw. neuen Situationen im Produktionsbetrieb auf das entsprechende Knowhow seiner Mitarbeiter setzen können. Vor allem in der Nachtschicht ist der Arbeiter / Vorarbeiter auf sich alleine gestellt und soll in der Lage sein kleinere Probleme oder Unklarheiten selbstständig zu lösen. Dies setzt eine gewisse Kenntnis seines Arbeitsplatzes oder auch eine entsprechend gute Einschulung voraus.

- Produktivität der Belegschaft:

Um die Aussagekraft der vorhergehenden Kennzahlen zu unterstreichen wird ebenfalls auf die Produktivität der Belegschaft geachtet. Sie bezieht sich unter anderem auf Punkte wie Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter. Die Berechnung für dieses Beispiel differenziert sich ein wenig von der aus der Literatur. Anstelle der Wertschöpfung wird hier der geleistete Output der Produktion verwendet. Die Daten der Produzierten Fertigteile werden über das Produktionscontrolling ermittelt.

Produktionslinie	Daten	2012						2012 Gesamt
		Per. 1	Per. 2	Per. 3	Per. 4	Per. 5	Per. 6	
1	prod.m ² ED	11.822	10.074	19.635	26.308	40.774	43.718	152.331
2	prod.m ² DW	3.698	1.637	4.739	8.396	9.765	11.563	39.799
	prod.m ² ED	311	230	2.464	99	33		3.137
3	prod.m ² DW	4.739	5.258	11.898	11.239	14.213	15.808	63.155
								258.422

Produktivität der Belegschaft		
Summe der produzierten m ²	258.422	
Gesamtanzahl der Produktionsarbeiter	85	
Ergebnis		3.040 m²/Arbeiter

Interpretation: Die Kennzahl der Produktivität ist auch hier sehr aussagekräftig. Sie ist vor allem ein Indiz dafür ob Produktionsteams gut aufeinander eingespielt bzw. wie gut der Produktionsprozess im gesamten funktioniert.

4.2. Maßnahmen:

Nach Ermittlung und Zusammenfassung der ersten Grunddaten und Kennzahlen können Maßnahmen zur Zielerreichung geplant werden. Für ein Unternehmen mit hohen Qualitätsansprüchen und dabei gleich bleibender Flexibilität der Mitarbeiter muss ein hohes Niveau an qualifizierten Arbeitskräften angestrebt werden. In weiterer Folge kann durch eine geplante Personalförderung auf die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter eingegangen werden (Motivation).

In der aktuellen Situation ergab sich aus den ersten Kennzahlen ein recht geringes Maß an Investitionen in die eigenen Mitarbeiterqualifikationen. Nach Betrachtung des Schulungsplans kann davon ausgegangen werden, dass hier nur die aktuell notwendigen Schulungen aufgeführt sind. Einen genauen Plan dahinter sucht man aber vergebens. Nun bleibt die Frage: Wie kann man aus unternehmerischer Sicht die Weiterbildungskosten gering halten aber trotzdem Perspektiven für seine Mitarbeiter schaffen?

Meine Antwort auf diese Frage wäre ein System mit vorab eindeutig definierten Zielen. Dieses würde von der richtigen Einschulung bis zur langfristigen Bindung des Arbeiters reichen.

Ein Mitarbeiter welcher erst neu in das Unternehmen gekommen ist soll vorab sehen können wo er startet und welche Möglichkeiten ihm geboten werden können.

Ziel ist es also Kosten für Schulungen rechtzeitig zu erfassen, planen, minimieren und neue Mitarbeiter so an den Betrieb heranzuführen, dass eigenständig und verantwortungsbewusst Probleme gelöst werden können. Dadurch entstehen hohe Betriebszugehörigkeiten und das daraus folgende langjährige Knowhow im Unternehmen.

4.2.1 Definieren von Zielen

In diesem Beispiel wurde zur Zielfindung bzw. Definierung die „SMART“ Strategie gewählt. Das bedeutet, die erarbeiteten Ziele sind spezifisch, messbar, aktionsorientiert, realistisch und terminierbar. Hierbei ist die positive Formulierung der Ziele zu beachten.

- Senkung der Fluktuationsquote
- Erhaltung bzw. Erhöhung der durchschnittlichen Betriebszugehörigkeit
- Steigerung der Mitarbeiterqualifikation
- Motivation der Mitarbeiter

4.2.2. Die richtige Einschulung und deren Bedeutung

Eine frühzeitige Fluktuation und hohe Fluktuationsraten stellen gerade für das besprochene Unternehmen eine schwere Belastung dar. Der erneute zeitlicher und personeller Aufwand, der für die Suche nach neuen Mitarbeitern aufgebracht werden muss, sowie die zwischenzeitlich erhöhte Arbeitsbelastung der anderen Mitarbeiter können schnell zu Defiziten oder qualitativen Mängeln in der Produktion führen. Desto wichtiger ist es, trotz der damit verbundenen zeitlichen Belastung, der Einführung neuer Mitarbeiter besondere Aufmerksamkeit zu schenken.

Systematische Einführung neuer Mitarbeiter

Eine systematisch Entwickelte Einführung von neuen Mitarbeitern kann dadurch einerseits die Einarbeitungszeit verkürzen sowie positive Auswirkungen auf die langjährige Bindung haben.

Für neue Mitarbeiter ist oft schon der erste Tag der entscheidende. Eine fehlende oder kaum durchdachte Einführung kann bereits kostspielige Folgen haben:

- Verlängerung der Einarbeitungszeit: Erbringung der vollen Leistung verzögert sich
- Hinweise zu Verbesserungen von einem "außenstehenden" könnten untergehen
- frühzeitige Entscheidung das Unternehmen gleich wieder zu verlassen

Die Einführung wird in folgende aufgeführte Phasen eingeteilt:

Vorbereitung:

- Im Vorfeld wird die Geschäftsleitung in Zusammenarbeit mit den vorhandenen Abteilungsleitern der Produktion konkrete Anforderungsprofile an die jeweilig zu besetzende Position erarbeiten. Dies kann in Form von Stellenbeschreibungen erfolgen.
- Bereitstellung des Arbeitsplatzes inkl. den notwendigen Hilfsmitteln: der neue Mitarbeiter wird vorab mit der geforderten, sicherheitsrelevanten Arbeitsbekleidung sowie dem benötigten Werkzeug ausgerüstet
- Abklärung von organisatorischen Abläufen.
- Der neue Mitarbeiter wird in eine vorhandene Produktionsgruppe eingesetzt. Dort übernimmt der Schichtführer bzw. der Arbeiter an dessen zukünftigen Arbeitsplatz eine Art Mentoring-Funktion.
- Erarbeiten von Schulungsplänen-Zusatzqualifikationen

Einführungs- und Einarbeitungsphase:

In der Regel beginnt die Einführung- / Einarbeitungsphase mit einer Betriebsführung / Rundgang durch die Produktionshallen. Hier werden vorab die einzelnen Arbeitsplätze sowie zukünftige Kollegen vorab kennengelernt. Bei diesem Beispiel wäre es vor allem sinnvoll wenn der Rundgang so geplant wird, dass bereits der geplante oder auch schon eingesetzte Mentor zur Verfügung steht und sich dem neuen Mitarbeiter am Arbeitsplatz vorstellen kann. Diese Art der Vorkontakte hat sich in der Praxis oft als positiv erwiesen.

Einführung im engeren Arbeitsbereich:

Die Einführung im eigentlichen Sinne. umfasst einerseits das Bekanntmachen mit Richtlinien und Vorschriften, die Erläuterung organisatorischer Abläufe usw., andererseits auch ein Bekanntmachen mit informellen Verhaltenserwartungen an den Mitarbeiter usw.

In dem beobachteten Fall würde dies bedeuten:

- Erläuterung der Sicherheitsbestimmungen: erfolgt durch eine vorbereitete Sicherheitsunterweisung welche zum Schluss unterschrieben abgegeben werden muss
- Erklärung der Pausenregelungen, Pausenzeiten sowie dem Standort der Kantine
- Richtlinien zur Werkzeugausgabe usw.

Der zugeteilte Mentor bzw. die zukünftigen Arbeitskollegen sind hier also schon gefragt den neuen Mitarbeiter über die oben angeführten Punkte zu informieren.

Die fachliche Einführung

Hier ist es erforderlich dass der neue Mitarbeiter die Besonderheiten seines zukünftigen Tätigkeitsbereichs kennenlernt. Dies erfolgt häufig in Form von Mitarbeit mit den neuen Kollegen. Die erwähnte Form ist hier ebenfalls sehr empfehlenswert. In weiterer Folge werden Teilaufgaben zur Erledigung übertragen, wobei die Möglichkeit zu Rückfragen sowie zu einer Kontrolle

durch Kollegen besteht. Zuerst wird mit Routinetätigkeiten begonnen und dann allmählich zu ständig schwierigeren Aufgabenstellungen weitergegangen. In weiterer Folge, je nach Geschick des neuen Mitarbeiters, sogar zu selbstständigen Aufgaben. Es ist besonders darauf zu achten, dass nicht nur unangenehme Routinetätigkeiten abgegeben werden, weil dadurch schnell ein Demotivierungseffekt entsteht.

Oft kommt es auch dazu den neuen Mitarbeiter einfach ins Kalte Wasser zu werfen. Dieses Verfahren ist in diesem Fall nicht empfehlenswert weil hier das Risiko für beide Seiten zu hoch ist.

Job Rotation:

Diese Methode hat vor allem den Sinn, neue Mitarbeiter auf den verschiedenen in der Produktionshalle vorhandenen Arbeitsbereichen einzusetzen und eventuell neue Interessen / Stärken herauszufinden. Der Arbeiter lernt neue Tätigkeiten kennen und bekommt ein Verständnis für Abläufe an anderen Arbeitsplätzen. Dies erhöht wiederum die Flexibilität und Einsatzmöglichkeiten und verhindert die einseitige Belastung des Arbeitnehmers.

Werden durch diese Maßnahme neue Interessen geweckt hat der Vorgesetzte die Möglichkeit in regelmäßigen Feedbackgesprächen neue Förderungsmaßnahmen zu erarbeiten und diese in das vorhandene Schulungsbudget einfließen zu lassen.

Feedbackgespräche:

Von zentraler Bedeutung sind in der Einführungsphase jedoch regelmäßige Feedbackgespräche. In diesen Gesprächen mit Vorgesetzten bzw. mit der Unternehmensleitung erhalten die neuen Mitarbeiter Feedback hinsichtlich Arbeitsleistung und Verhalten. Diese Gespräche können vor allem der Unternehmensleitung nützlich sein um neue Ideen oder Erkenntnisse zur Optimierung der Abläufe zu erhalten. Sie sind außerdem vorhanden um die ersten Eindrücke des neuen Mitarbeiters vor allem im Bezug auf die vorher gemachten Zusagen von Seiten der Unternehmensleitung zu vergleichen und

eventuelle Abweichung zu besprechen.

Durch die als Fördergespräch angelegten Feedbackgespräche können auch mögliche fehlende Qualifikationen ermittelt werden.

In den meisten Fällen kann man hier aber mit einer neuerlichen Schulung durch erfahrenere Kollegen dieses Defizit rasch ausgleichen.

In der Einführungsphase können auch Kompetenzen und besondere Stärken sichtbar werden. Dies kann dazu führen, dass sich das vorgesehene Aufgabenprofil gegenüber der ursprünglichen Vorstellung ändert.

Die zusätzlich herausgefundenen Stärken bzw. Interessen des Mitarbeiters müssen in diesen Feedbackgesprächen auf jeden Fall festgehalten und über eine Förderung nachgedacht werden

Die systematische Einführung ist in diesem Beispiel ein wesentlicher Punkt. Beim Einsatz einer durchgeplanten Einführung ist aber zusätzlich darauf zu achten, dass nicht gleich zu Beginn eine Informationsflut auf den neuen Mitarbeiter einbricht. Er soll die Möglichkeit haben zuzuhören und Fragen zu stellen.

Für die Geschäftsleitung wäre es also abschließend ratsam eine Checkliste, als kleinen Leitfaden zur Einführung neuer Mitarbeiter in die Produktion, auszuarbeiten

Mitarbeitereinführung - Checkliste:

Einführung neuer Mitarbeiter

1) Vorbereitung:

- Erarbeitung von Anforderungsprofilen: klären der konkreten Tätigkeiten
- Terminklärung: Anwesenheit von Vorgesetzten und Beteiligten
- Bereitstellung des Arbeitsplatzes (nötige Hilfsmittel vorhanden?)
- Bestimmung der Produktionsgruppe / des Mentors
- Planung von regelmäßigen Feedbackgesprächen: sowohl mit dem Mentor als auch dem neuen Mitarbeiter (zuerst zweimal wöchentlich dann monatlich)

2.) Einführung in den Arbeitsbereich:

- Worin bestehen die Arbeitstätigkeit und der Arbeitsablauf?
- Prioritäten der zu erledigenden Arbeiten festlegen und fachliche Ansprechpartnernennen (insbesondere für die Arbeiten, die in der ersten Zeit zu erledigen sind)
- Welche neuen Aufgaben- und Problemstellungen werden später (z.B. nach der Probezeit oder im nächsten Jahr) relevant werden?
- Kompetenzverteilung, Anweisungsbefugnisse, Über- und Unterstellungen erläutern, Stellvertretungsregelungen, Abgrenzungen zu den Arbeitsgebieten der Kollegen
- Wichtige Kontaktpartner für den Arbeitsbereich
- Weiterbildungsmaßnahmen: Zugang, Angebot, Zeit- und Kostenregelungen usw.
- Mitarbeiterbeurteilung: Vorgehensweise (z.B. Mitarbeitergespräch), Termine usw.

4.2.3. Aus – und Fortbildung:

Erhebung von Bildungsbedarfen

Bei der Erhebung von Bildungsbedarfen sind generell vier Leitfragen zu beantworten:

- Was sind die Tätigkeitsschwerpunkte der Produktionsmitarbeiter
- Verändert sich das Aufgabengebiet (und damit zusammenhängend die Anforderungen) in Zukunft (z.B. durch neue Unternehmensziele, Einsatz neuer Techniken, ablauf- und aufbauorganisatorische Änderungen)?
- Welche Kompetenzanforderungen ergeben sich daraus (Fachwissen, Erfahrungswissen und Branchen-Knowhow, Methodenkenntnisse)?
- Was davon ist vorhanden, was fehlt, was sollte gezielt ausgebaut werden?

Methoden der Bildungsbedarfsermittlung

Aus einer Vielfalt an möglichen Bedarfsermittlungen sind die folgenden Punkte am geeignetsten anzusehen.

Beobachtung

Im Vorfeld wird definiert und festgehalten auf welche Punkte bewusst geachtet werden soll. Die Beobachtung erfolgt durch den Vorgesetzten bzw. den eingeteilten Mentor. In diesem Fall wären das Punkte wie z.B.:

- Auffassungsgabe
- Interesse an anderen Arbeitsbereichen
- Geschick bei der Arbeit usw.

Befragung

Mit Hilfe einer einfachen Befragung in Form eines vorgedruckten Zettels hat jeder Mitarbeiter die Möglichkeit seine Sichtweise der fehlenden Qualifikation kund zu tun. Diese Formulare werden von den Vorgesetzten gesammelt und spätestens beim nächsten Mitarbeitergespräch angesprochen.

Gesprächsrunden im Unternehmen

Regelmäßig abgehaltene Gesprächsrunden zwischen den einzelnen Abteilung sind üblich und finden in den unterschiedlichsten Formen bzw. Zusammensetzungen statt. Vor allem bei dem bereits bestehenden KVP-Runden zwischen Produktion und Technik werden oft intern auftretende Probleme (wie. z.B. Planfehler, Fehler durch Produktionsmitarbeiter) dokumentiert und Verbesserungsvorschläge aufgenommen. Somit ist auch hier bereits die Möglichkeit notwendige Bildungsbedarfe zu erkennen bzw. zu dokumentieren.

Fragebögen

Der Einsatz von Fragebögen ist vor allem durch die vorhandene große Mitarbeiteranzahl sinnvoll. Dadurch kann auch unter anderem die Anonymität gewahrt bleiben.

Auswertung von Mitarbeitergesprächen

Bei den regelmäßig durchgeführten Mitarbeitergesprächen bzw. Beurteilungen werden zukünftige Anforderungen bzw. Aufgabengebiete besprochen. Der notwendige Bildungsbedarf ist also hier auch ersichtlich und kann zur Umsetzung im Laufe des nächsten Jahres geplant werden.

Wie bereits bei der systematischen Einführung neuer Mitarbeiter ist es auch hier sinnvoll eine Checkliste mit Fragen für die Unternehmensleitung zu erarbeiten und diese als Indikator für möglich notwendigen Bildungsbedarf zu verwenden.

Eine gute Vorlage hierzu gibt die Checkliste von Kailer:

Erste Indikatoren für einen Veränderungsbedarf im Unternehmen (u.U. auch Weiterbildungsbedarf)

- Sind die Unternehmens- und Abteilungsziele (und die gesetzten Prioritäten) den Mitarbeitern bekannt?
- Weiß jeder, wofür er zuständig ist? Gibt es Probleme bei der Aufgabenverteilung oder „Kompetenzlöcher“?
- Sind die Weisungsbefugnisse im Unternehmen klar?
- Inwieweit werden vereinbarte Ziele durch Mitarbeiter und Führungskräfte erreicht?
- Gibt es größere Störungen, die den Arbeitsablauf erheblich behindern?
- Werden (neue) Maschinen und Geräte falsch bedient?
- Werden bestehende Ablaufroutinen und Organisationsanweisungen eingehalten oder nicht? Welche Begründungen gibt es für ein Nichteinhalten?
- Gibt es den Arbeitsablauf störende Konflikte (offen ausgetragen oder latent schwelend) zwischen den Mitarbeitern?
- Gibt es hinsichtlich Entlohnung, Arbeitsplatzbedingungen, Führungsstil usw. Beschwerden (offene oder indirekte) seitens der Mitarbeiter?
- Gibt es Klagen über „zu wenig Information“? Von wem?
- Sind für qualifizierte Mitarbeiter Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen vorgesehen?
- Werden von den Mitarbeitern Weiterbildungswünsche geäußert?
- Welche Gründe geben ehemalige Mitarbeiter für ihr Ausscheiden aus dem Unternehmen an?
- Stellen nicht „betriebsblinde“ Personen (z.B. Besucher, Geschäftspartner, neueingetretene Mitarbeiter) überraschende oder neue Fragen hinsichtlich des Unternehmens? Welche?
- Gab es in letzter Zeit Veränderungen bei Krankenständen, Fluktuation, Unfallquoten, Reklamationen, Verarbeitungsqualität usw.?

- Kommen in nächster Zeit größere Veränderungen auf das Unternehmen zu?

Quelle: <http://www.netzwerk->

hr.at/files/Checkliste_1_Erhebung_von_Weiterbildungsbedarf_in_KMU_1.pdf

Die Beschäftigung mit Bildungsbedarfen motiviert zur Teilnahme an Entwicklungsmaßnahmen wirkt sich auch positiv auf die Umsetzung des Gelernten am Arbeitsplatz aus. Hohe Bildungsaktivität von Personen und Unternehmen geht mit hoher Bildungsmotivation einher.

4.2.4. Kosten-Nutzen-Abwägung

Nach Evaluierung von Personalentwicklungsmaßnahmen beginnt die Erhebung auch in betriebswirtschaftlicher Hinsicht. Um die gesetzten Maßnahmen wirtschaftlich zu halten ist ein Kosten – Nutzen Vergleich empfehlenswert.

Dabei kann je nach Fokus beispielsweise unterschieden werden in:

- **Effizienzcontrolling** (Effizienz fordert ein Ziel mit möglichst geringem Mitteleinsatz zu erreichen; es ist Maß für die Wirtschaftlichkeit; gemessen wird die Kosten-Nutzen-Relation)
- **Effektivitätscontrolling** (Beschäftigt sich mit dem Verhältnis von erreichten Zielen zu definierten Zielen; es ist Maß für die Zielerreichung; gemessen wird die Wirksamkeit, das Output)
- **Kostencontrolling** (Betrachtung der Bildungs- und der Opportunitätskosten)

Bei der Kostenermittlung sind folgende Faktoren zu berücksichtigen:

- Kurs-Gebühren
- Bewertung der entfallenen Arbeitszeit
- Entlohnung von Überstunden
- Kosten für Anreise oder Aufenthalt

Dem gegenüber steht die Möglichkeit finanzielle Förderungen in Anspruch zu nehmen.

Diese werden unter anderem von folgenden Einrichtungen aufgelistet:

- Arbeitsmarktservice
- Arbeiterkammer

Schwieriger gegenüber der Kostenermittlung ist die Nutzenermittlung.

Voraussetzung ist die Formulierung möglichst konkreter Weiterbildungsziele.

Der Nutzen ergibt sich daraus, welchen Vorteil das Unternehmen durch Erreichen des gesetzten Bildungszieles konkret hat. Für die Produktionstätigkeit ist die kostenmäßige Quantifizierung schwer möglich. Hier werden also andere Zielgrößen definiert.

- Abnahme von Reklamationen um 5 %
- Veränderung des Betriebsklimas
- Veränderung der Zufriedenheit

Sinnvoll ist die gemeinsame Erarbeitung bzw. klare interne Kommunikation entsprechender Ziele, weil bereits dies zu Verhaltensänderungen führen kann.

Die Entscheidung über eine Entwicklungsmaßnahme, insbesondere bei hoher Zeit- und Kostenintensität, sollte erst nach dieser bewussten, zumindest ansatzweisen Abschätzung von Kosten und Nutzen gefällt werden.

Bei dem Beispielunternehmen haben wir im bisherigen Schulungsplan nur die absolut notwendigen Seminare aufgelistet. Um die Kosten für einen neuen Schulungsplan ermitteln zu können muss vorab die Bedarfsanalyse durchgeführt werden:

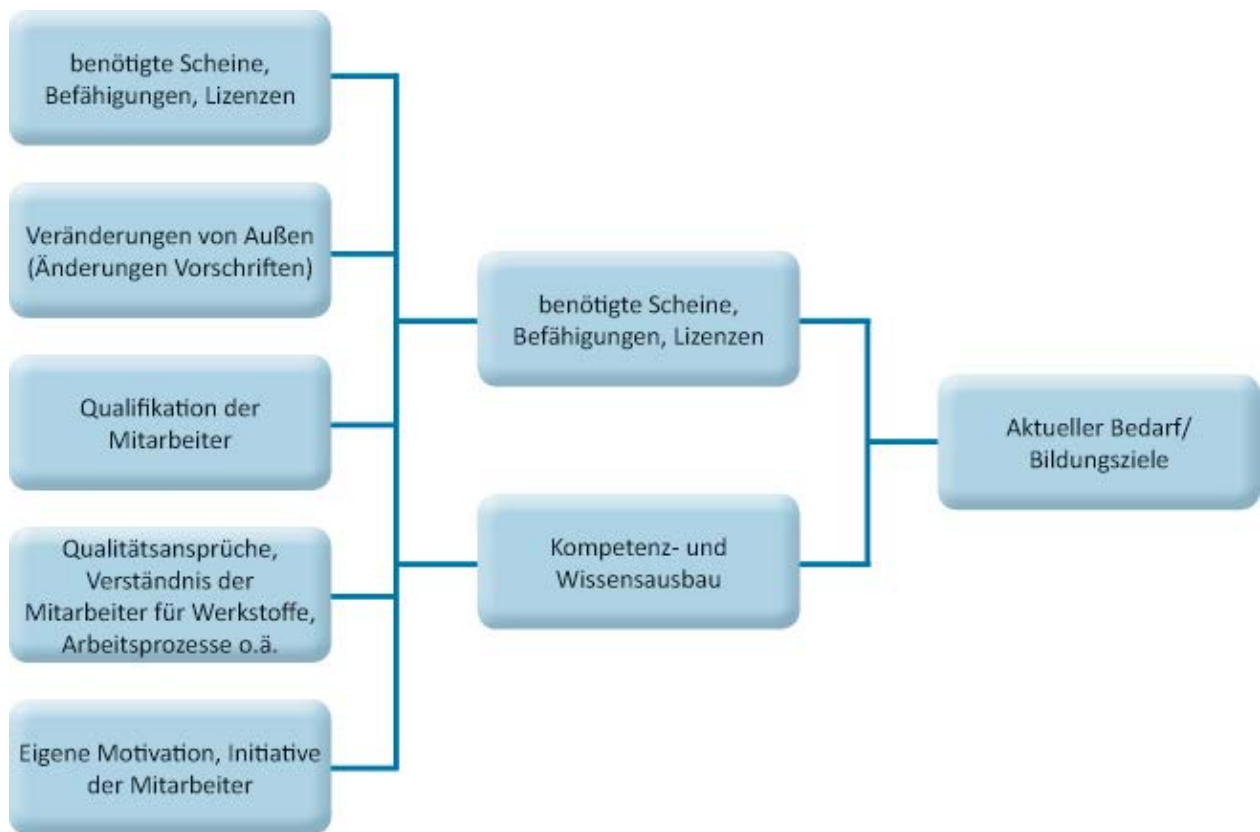


Abbildung 9: Bedarfsanalyse

Durch die Aufteilung der unterschiedlichen Bereiche kann genau ermittelt werden welche Seminare notwendig sind um die durchgehende Betriebsbereitschaft zu erhalten, welche zur Erhaltung und Erweiterung des Knowhows aber auch welche auf Neigung und Eigeninitiative des Mitarbeiters durchgeführt werden.

Beim Beispielunternehmen ergibt die Bedarfsanalyse folgende Werte:

	Vorhandene Kompetenzen	Fehlende Kompetenzen
Erste-Hilfe-Kurs	10 (85)	15
Betontechnologie 1+2	60 (85)	
Betonverarbeitung 1+2	10 (85)	30
Schweißkurs	30 (85)	
Turmdrehkran	12 (85)	
Betontechnologie - Zusatzmodul	2 (85)	2
Ladungssicherung / Verlader	17 (85)	
Führungs- und Leitungskompetenzen	0 (85)	4

Die bisher durchgeführten Schulungen „Betontechnologie“, „Schweißkurs“, „Ladungssicherheit“ sowie der Führerschein „Turmdrehkran“ haben eine gute Wissensgrundlage geschaffen. Diese Seminare sollten so im Schulungsplan erhalten bleiben, um die zukünftige Wissenserhaltung zu gewährleisten. Allerdings sind nur 10 Arbeiter in umfangreicher Erste-Hilfe ausgebildet, was bei einem 3-Schicht-Betrieb im Notfall ernste Konsequenzen nach sich ziehen kann. Hier besteht akuter Reaktionsbedarf. Auch die Führungskompetenzen der Schichtleiter sind ausbaufähig. Keiner der Leiter hat bisher einen Führungskräftekurs besucht. Besonders bedenklich ist auch der Wissenstand der Betontechnologen. Das Zusatzmodul des Seminars bietet weiterführende Kenntnisse. Dieser wurde vor Jahren von 3 Mitarbeitern besucht, von denen bereits einer das Unternehmen verlassen hat. Ein Weiter wird in näherer Zukunft in Altersteilzeit gehen. Deswegen ist der Aufbau weiterer Kompetenzträger hier von enormer Bedeutung. Ein ähnliches Bild ergibt sich auch im Bereich der Betonverarbeitung. Die hier fehlenden Kompetenzen könnten besonders der Qualitätssicherung wichtig sein. Daher sollte hier kurz- und langfristig intensiver Wissensaufbau angestrebt werden.

Bei der aktuellen Bedarfsanalyse ist es wichtig den Kenntnisstand der Mitarbeiter und Führungskräfte vorliegen zu haben. Deshalb ist eine Analyse der Wissensstände im Vorfeld durchzuführen. Hierzu dienen wie angesprochen Mitarbeitergespräche, Vorgesetztengespräche aber auch Fragebögen und Beobachtungen des Umfelds. Sollten Veränderungen in Form von Gesetzesänderungen bspw. bei Sicherheitsvorschriften oder Führerscheingesetzen bevorstehen sollten diese frühzeitig in den Schulungsplan mit einbezogen werden.

Nachdem der Bedarf für das Jahr 2012 ermittelt wurde muss im Anschluss der geeigneten Schulungspartner gesucht werden.

- Hierbei werden neben den Leistungen der einzelnen Anbieter auch besonders die Kosten bewertet.
- Sollen externe oder interne Schulungen durchgeführt werden?

- Gruppengröße, Wissenstransfer, aber auch die Nachbetreuung der Schulungsteilnehmer können hier eine Rolle spielen.

Nach der Recherche wurde folgender Schulungspartner ausgewählt

Super-Seminar AG	
Leistungsdaten:	<ul style="list-style-type: none"> • Inhouse-Seminare • individuelle Kursvorbereitung • kleine Gruppengröße • individuelle Nachbereitung • Umfangreiche Schulungsunterlagen • Langfristige Zusammenarbeit und Rabattstaffel
Kostenaufwand:	10.000,00 €

Da die Seminare im Betrieb durchgeführt werden können, entfallen Kosten für Anreise und Aufenthalt. Jedoch muss die entfallene Arbeitszeit mit einberechnet werden. Die Mitarbeiter können in ihrem gewohnten Umfeld lernen und auch das theoretische gleich auf die vorhandenen Maschinen / Kräne anwenden.

Kurs-Kosten:	10.000,00 €
Entfallene Arbeitszeit:	4.000,00 €
Gesamtkosten:	14.000,00 €

Daraus ergibt sich ein neuer Schulungsplan mit folgenden Werten (inkl. der berechneten entfallenen Arbeitszeiten):

Erste-Hilfe-Kurs	350,00 €
Betontechnologie 1+2	750,00 €
Betonverarbeitung 1+2	750,00 €
Schweißkurs	2.000,00 €
Turmdrehkran	3.400,00 €
Betontechnologie - Zusatzmodul	4.200,00 €
Ladungssicherung / Verlader	550,00 €
Führungs- und Leitungskompetenzen	1250,00 €
	14.000,00 €

Bei einem neu ausgearbeiteten Schulungsplan ergibt sich folgende neue Kennzahl:

Kosten Jährlicher Weiterbildung / Arbeiter		
Weberbildungskosten total für die Abteilung Produktion	14.000 €	
Gesamtanzahl der Arbeitnehmer	85	
	Ergebnis	164,71 €/Arbeiter

Man kann hier also erkennen, dass sich die Kosten für Weiterbildung pro Mitarbeiter um 67,24 € oder um 5.800 € gesamt erhöht haben.

Als nächster Schritt erfolgt die Vorbereitung der Teilnehmer an der Maßnahme:

- Erwartungen und Ziele der Unternehmensleitung in die getroffene Maßnahme werden mit dem Mitarbeiter kommuniziert
- Klärung ob und welche Kosten übernommen werden
- Möglichkeiten zum innerbetrieblichen Aufstieg bzw. zukünftige neue Aufgaben
- Bei kostenintensiveren Maßnahmen unter Umständen Rückzahlungsvereinbarungen

Nach einer absolvierten Schulung beginnt darauf folgend die sogenannte Transferphase. Durch bewusste Beschäftigung mit der Umsetzung des

Gelernten durch Mitarbeiter am Arbeitsplatz werden die Auswirkungen stärker bewusst. Dadurch wird dem Mitarbeiter der betriebliche Nutzen deutlich sichtbar und die wahrgenommene Wertschätzung und Unterstützung bei der Umsetzung des Gelernten wirkt selbst wieder motivierend.

Die wohl wichtigsten transferfördernden Maßnahmen sind Vorbereitungs- und Rückkehrgespräche mit der Geschäftsleitung, sowie die Vereinbarung der Wissensweitergabe an Arbeitskollegen.

Die ermittelten Kosten müssen nun dem Nutzen gegenüber gestellt werden und bewertet werden ob sich die Investition rentiert hat.

Die Nutzenermittlung ist wie bereits angeführt hier etwas schwieriger - kann aber auch durch kleinere Maßnahmen ermittelt werden. In dem Beispiel möchte ich auf die Verbesserung des Betriebsklimas sowie der Zufriedenheit hinweisen.

- Beobachtung bei Mitarbeitergesprächen: die Mitarbeiter sollen bei regelmäßig geführten Gesprächen Probleme ansprechen zu können.
- Ausführung von Mitarbeiterbefragungen
- Kennzahlenvergleich

Als Beispiel kann hier ein Mitarbeitergespräch erläutert werden. Durch die weiterführenden Seminare im Bereich Betontechnologie (Zusatzmodul) hat der Mitarbeiter weitere Kompetenzen erworben. Er fühlt sich geschätzt und gebraucht innerhalb des Unternehmens. Seine Zukunft im Unternehmen bewertet er als positiv. Die durchgeführte Schulung war für die Motivation dieses Mitarbeiters also ein Erfolg. Aber auch der produktionstechnische Ablauf hat sich in Folge verändert. Durch die weiterreichenden Kompetenzen ist der Mitarbeiter in der Lage seine Kollegen auf Missstände in den Prozessabläufen, Fehler bei den Produktionsbedingungen o.ä. hinzuweisen. Ein Feedback-Gespräch nach den Schulungen ist somit, abgesehen von den regulären Mitarbeitergesprächen, unumgänglich.

Auch kann anhand der vorab festgelegten Zielsetzungen eine konkrete Überprüfung nach der Durchführung der Seminarmaßnahmen stattfinden. Diese waren:

	Zielsetzung erreicht	Maßnahme
Abnahme von Reklamationen um 5 %	Nein (4,2 %)	Weiterführung, Ausbau
Veränderung des Betriebsklimas	Ja	
Veränderung der Zufriedenheit	Ja	

Anhand der Daten des Controllings lässt sich erkennen, dass im durchgeführten Zeitraum die Reklamationen um 4,8 % zurückgegangen sind. Diese Tendenz lässt erkennen, dass die grundlegenden Entscheidungen im Schulungsplan richtig sind, jedoch weiter ausgebaut werden müssen um die vorgegebene Zielsetzung zu erreichen.

Auch sollten kurz- und langfristig die vorher betrachteten Kennzahlen zur Beurteilung des Seminarerfolgs betrachtet werden.

Als eine der auch über einen kurzen Zeitraum aussagekräftigsten Zahlen würde ich die Fluktuationsrate nach Einführung der neuen Systeme heranziehen. Hier rechne ich mit einem Rückgang von ca. fünf Prozent.

Für einen längeren bzw. mittelfristigen Betrachtungszeitraum sind hier die Kennzahlen der Produktivität und der durchschnittlichen Betriebszugehörigkeit zu beobachten.

Die kontinuierliche Anpassung der geplanten und durchgeführten Maßnahmen und Schulungen ist für den anhaltenden Erfolg und die Erreichung der kurzen und langfristigen Ziele von großer Bedeutung.

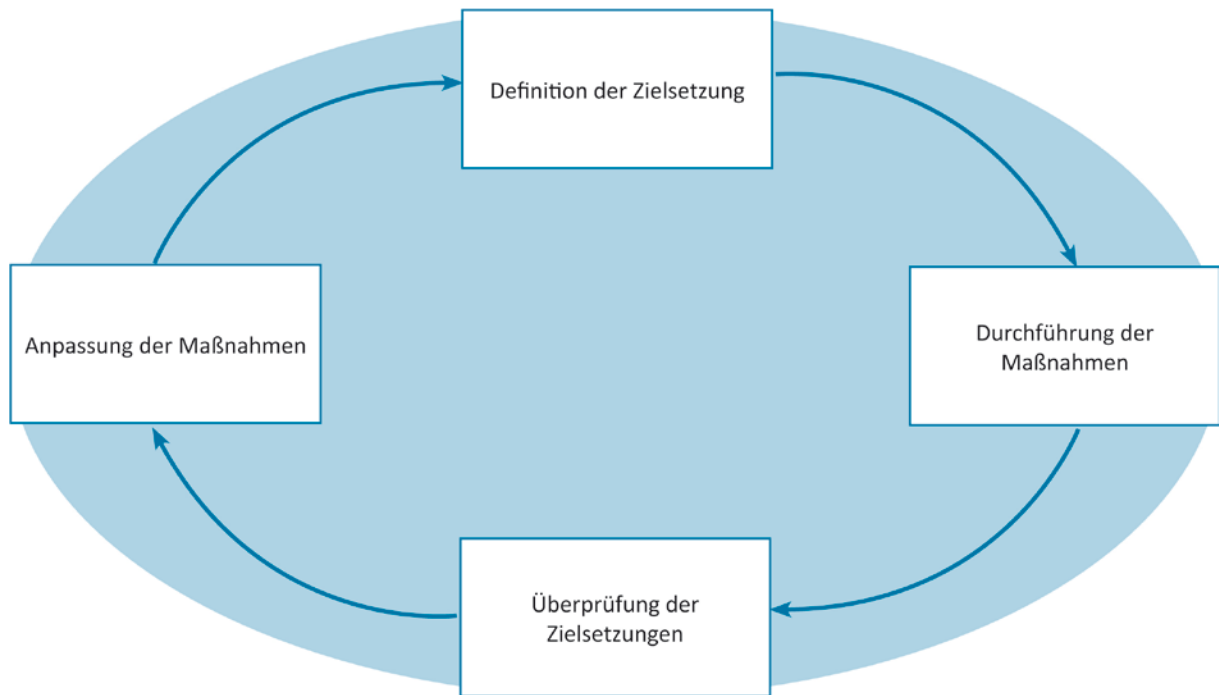


Abbildung 10: Regelkreis der Zielanpassungen

5. Schlussbetrachtung/Conclusio

Die zu Beginn ausgewerteten Kennzahlen ergeben, dass meiner Meinung in dem betrachteten Unternehmen zu wenig auf die systematische Betreuung der Mitarbeiter geachtet wird. Eine hohe Fluktuationsquote kann natürlich auch andere Gründe haben, welche aber auch nicht unwichtig sind. Geht man davon aus, dass es in dem ausgewerteten Zeitraum viele Pensionsantritte gab, ist das ebenfalls ein Zeichen dafür, dass dem Unternehmen eine Menge Knowhow verloren geht. Diesem Wissensverlust tritt man aber nur mit kurzfristig geplanten Ausbildungen der Mitarbeiter entgegen. Deswegen ist es meiner Meinung nach unumgänglich, bereits neue Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden und diese vom ersten Tag einzugliedern. Das geschieht mit der systematischen Einführung. Gibt man dem neuen Mitarbeiter das Gefühl, dass hier nach System gearbeitet wird bzw. der Mensch im Vordergrund steht, ist die Arbeitsgrundlage bereits vom ersten Tage an positiv. Somit fällt größtenteils die Fluktuation, im Zeitraum der ersten Wochen nach Arbeitsantritt, aus der ermittelten Kennzahl.

Um diese bereits besprochenen Abgänge von langjährigen Mitarbeitern teilweise rechtzeitig zu "planen", hat das Mentoring-System bereits bei der Einführung neuer Mitarbeiter den meisten Wert. Die langjährigen Arbeitnehmer können so ihren möglichen Ersatzmann bereits auf die Arbeitsstelle einschulen und beobachten. Bei der Beobachtung und den jeweiligen Feedbackgesprächen mit dem Vorgesetzten ergeben sich möglicherweise die Bedarfe an Zusatzausbildungen. Durch das Einsetzen an den einzelnen Arbeitsplätzen der sogenannten Job-Rotation kann ebenfalls bereits früh beobachtet werden, wofür sich der Mitarbeiter interessiert oder wo er besondere Stärken aufweist, um diese dann speziell zu fördern. Zusätzlich bindet diese Maßnahme den neuen Arbeiter viel schneller in die Produktionsgruppe ein. Jemand, der alle Arbeitsplätze zu Beginn durchmachen musste, weiß auch ganz genau, wo die sonst fixen Arbeiter auf dem Arbeitsplatz ihre Probleme haben und kann diese dabei unterstützen.

Vorher macht es aber trotzdem Sinn dem Mitarbeiter bereits die Möglichkeit an Zusatzqualifikationen zu bieten.

Den gesteckten Zielen der hohen Qualität des Endprodukts, einer konstanten Motivation der Mitarbeiter sowie einer langen Mitarbeiterbindung stehen unter anderem die Kosten der Weiterbildung gegenüber. Den anfallenden Mehrkosten durch das Ermöglichen von Zusatzausbildungen stehen aber meiner Meinung nach viel mehr positivere Aspekte gegenüber. Die Erhaltung der Zufriedenheit, ein gutes Arbeitsklima sowie die dadurch zu erwartende bessere Qualität und Produktivität sind hier höher zu bewerten.

Literaturverzeichnis:

- Albert, Günther: Betriebliche Personalwirtschaft (Broschiert) - 10. aktualisierte und erweiterte Auflage - Vreden: Kiehl, 2009 (1)
- Lisges, Guido; Schübbe, Fred: Personalcontrolling: Personalbedarf planen, Fehlzeiten reduzieren, Kosten steuern (Broschiert) - 3.Aufl. - München: Haufe, 2009 (2)
- Armutat, Sascha; Sasse, Jörg...Personalcontrolling für die Praxis: Konzepte - Kennzahlen - Unternehmensbeispiele (Broschiert) - 1.Aufl. - Düsseldorf: Bertelsmann, 2009 (3)
- Hafner, Roger; Polanski, André: Kennzahlen-Handbuch für das Personalwesen - 1.Aufl. - Zürich: Praxium, 2009 (4)
- Kailer, Norbert: Einführung neuer MitarbeiterInnen in KMU. URL: <http://www.netzwerk-hr.at/1218_DEU_HTML.php>, verfügbar am 23.6.2012
- Eul-Gombert, B. <EG@EGcom.de> ; Gombert, A. ; Moll, A.: Weiterbildung im Betrieb mit Konzept. URL: <http://www.egcom.de/site/fileadmin/dokumente/Weiterbildung_im_Betrieb_mit_Konzept.pdf>, verfügbar am 23.6.2012

Erklärung zur selbständigen Anfertigung der Arbeit

Erklärung

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

A handwritten signature in blue ink, consisting of two parts: a stylized 'Ly' followed by 'Min'.

Korneuburg, 20.08.2012

Bearbeitungsort, Datum

Unterschrift